



# Von der Vision zur Transformation: Digitalisierung ist Chefsache

Nur 5 Prozent der Industrieunternehmen erreichen ihre digitalen Ziele.  
Wie Führungskräfte den Wandel gezielt und erfolgreich vorantreiben.

**Von Dr. Jörg Gnam, Ralf Kalmbach und Michael Schertler**

## Über die Autoren

**Dr. Jörg Gnamm** ist Partner bei Bain & Company in München. Er verfügt über umfangreiche Erfahrung in der Automobilindustrie, im Maschinen- und Anlagenbau sowie im Bereich Industriegüter. Der Ingenieur und promovierte Betriebswirt betreut seine Kunden vor allem bei Wachstumsstrategien, Turnarounds und Potenzialentwicklungsprogrammen. Vor seiner Beratertätigkeit entwickelte Gnamm für die Fraunhofer-Gesellschaft das Konzept der „fraktalen Fabrik“ und setzte dieses in Industrieprojekten praktisch um.  
*joerg.gnamm@bain.com*

**Ralf Kalmbach** ist Partner bei Bain & Company in München und Co-Leiter der globalen Praxisgruppe Automobilindustrie. Seit mehr als 30 Jahren berät er internationale Automobilhersteller und Zulieferer bei Marken- und Technologiestrategien, Fahrzeugarchitektur und Modularisierungsstrategien sowie Unternehmensorganisation. Die Beratungsschwerpunkte des Diplom-Wirtschaftsingenieurs sind die Themen M&A, Due Diligence sowie Innovationen.  
*ralf.kalmbach@bain.com*

**Michael Schertler** ist Partner bei Bain & Company in München und verantwortet das Thema Industrie 4.0 auf europäischer Ebene. Er verfügt über tiefgreifende Erfahrungen im Sektor Industriegüter und -dienstleistungen sowie Private Equity Fonds. Seine Beratungsschwerpunkte sind Effizienzsteigerungsprogramme, strategische Neuausrichtungen und große Transformationen.  
*michael.schertler@bain.com*

**Herausgeber** Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München  
Bain & Company Switzerland, Inc., Sihlporte 3, 8001 Zürich

**Kontakt** Pierre Deraëd, Marketingdirektor, Tel. +49 89 5123 1330  
Leila Kunstmann-Seik, Pressesprecherin, Tel. +49 89 5123 1246

**Gestaltung** ad Borsche GmbH, München

**Druck** Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2018 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



KA-04/18-1.500

## Executive Summary

Digitalisierung steht bei vielen Industrieunternehmen ganz oben auf der Agenda. In Zeiten rapider Veränderungen gilt es, die Position in der Branche zumindest zu halten, noch besser aber zum digitalen Vorreiter zu werden und dadurch mehr Wert für Kunden, Mitarbeiter und Anteilseigner zu schaffen.

Doch die aktuelle Bain-Studie „Digital 360 Readiness Scorecard & Digital 360 Barometer“ bringt zutage, dass derzeit nur rund 5 Prozent aller Unternehmen ihre digitalen Ziele auch erreichen. Dafür gibt es vier Gründe:

1. **Die Bedeutung der Digitalisierung wird noch immer unterschätzt**
2. **Oft gibt es nur Leuchtturmprojekte statt einer systematischen digitalen Transformation**
3. **Die notwendige digitale Transformation wird meist nur halbherzig angegangen**
4. **Implementierung und Kompetenzaufbau erfolgen zu langsam**

Tatsächlich stuft eine gewisse Zahl an Top-Managern die Dringlichkeit der Digitalisierung als nur mäßig ein. Andere wiederum glauben, mit einigen isolierten digitalen Initiativen bereits genug zu tun. Und manche sind der Meinung, ihr Chief Digital Officer (CDO) könne alles richten. Darüber hinaus gibt es Führungskräfte, die die Dringlichkeit zwar erkannt haben, es aber nicht schaffen, die digitale Transformation zu starten.

Doch die Entscheidungen von heute bestimmen über die Gewinner und Verlierer von morgen. Digitale Vorreiter wachsen um 50 Prozent schneller und sind um 30 Prozent profitabler als der Wettbewerb. Die Kundenloyalität dieser Unternehmen wächst um ein Drittel, während sich die Prozesskosten um die Hälfte verringern. Die Zykluszeiten sinken durchschnittlich um 75 Prozent, ebenso fallen die Komplexitätskosten um 20 Prozent niedriger aus. Diese freigesetzten Ressourcen helfen wiederum, die Digitalisierung zu finanzieren. Unternehmen sollten in den kommenden fünf bis zehn Jahren zwischen 2 und 5 Prozent ihres Umsatzes in die Digitalisierung investieren. Eine vortreffliche Digitalstrategie steigert nicht zuletzt auch den Unternehmenswert.

Die Digitalisierung transformiert das Unternehmen auf allen Ebenen. Sie ist ein zentrales Element der Unternehmensstrategie und ein Effizienzsteigerungsprogramm. Doch die digitale Transformation ist auch ein Kulturwandel, der das Unternehmen experimentierfreudiger macht und insbesondere kundennahe Mitarbeiter selbstständiger agieren lässt.

Dieser Bain-Weckruf zeigt im Folgenden auf, warum Digitalisierung oberste Priorität haben muss und wie eine umfassende digitale Strategie angegangen und erfolgreich umgesetzt werden kann.

**Fakt ist: Es ist Zeit zu handeln – und zwar jetzt!**

*Sie glauben nicht,  
dass die Digitalisie-  
rung alles verändert?  
Lesen Sie hier...*

## Die Bedeutung der Digitalisierung richtig einschätzen

**In zahlreichen Industrieunternehmen werden die enorme Dynamik und Vielschichtigkeit der Digitalisierung noch immer unterschätzt. Sie ist jedoch ein Megatrend, der nicht aufzuhalten ist.**

Die Digitalisierung wird Märkte und Unternehmen fundamental verändern. Das gilt für die Unternehmenskultur und Geschäftsmodelle ebenso wie für die Zusammenarbeit mit Partnern und Kunden.

Die Bandbreite der Digitalisierung ist enorm. Einerseits können Produkte, Services und Prozesse gezielter am Kunden ausgerichtet werden. Andererseits erlaubt Digitalisierung substanzielle operative Effizienzsteigerungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Darüber hinaus treibt sie die Entstehung neuer Geschäftsmodelle voran. Damit bestimmt die Digitalisierung die zukünftige Positionierung und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

---

„Wichtig für Unternehmen ist, diesen Wandel mitzugestalten und nicht einfach abzuwarten, was passiert.“

**Dr. Volkmar Denner**

Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH

---

Bereits heute ist die Innovationskraft software- und datenbasierter Lösungen in vielen Sektoren deutlich höher als die der klassischen Industriegüter. Das verändert das Produkt- und Serviceangebot radikal und eröffnet nicht selten auch branchenfremden Playern den Markteintritt.

Digitale Produkte, Services und Geschäftsmodelle bedeuten oft eine fundamentale Veränderung der Wertschöpfungskette. Unternehmen müssen radikal umdenken dahingehend, wo und wie sie für ihre Kunden Wert schaffen. Es gilt, das Kerngeschäft und das Wettbewerbsfeld grundlegend neu zu definieren.

### Am digitalen Wandel führt kein Weg vorbei

Die digitale Transformation ist unausweichlich. Entsprechend ist sie derzeit die wichtigste Herausforderung für Unternehmen, um dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben. Denn nur wer mit der Digitalisierung seiner Branche Schritt hält, wird auch in Zukunft die steigenden Erwartungen von Kunden, Partnern, Investoren und Mitarbeitern erfüllen und seine Produkte und Dienstleistungen zu wettbewerbsfähigen Preisen anbieten können. Tatsache ist: Die digitale Transformation entscheidet über die Zukunft eines Unternehmens.

Eine überzeugende und ganzheitliche Digitalstrategie treibt nicht zuletzt den Unternehmenswert in die Höhe. So zahlte der französische Luft- und Raumfahrtkonzern Thales bei der Übernahme des wachstumsstarken Cybersecurity-Spezialisten Vormetric im März 2016 das 5,7-fache des Jahresumsatzes in der Annahme, der Wert von Thales werde aufgrund weiterer digitaler Zukäufe steigen. Tatsächlich hatte der Konzern bereits Ende 2016 ein Kurs-Gewinn-Verhältnis von 21,8 erreicht und notierte damit deutlich über dem Durchschnitt der Luft- und Raumfahrtkonzerne.



## Digitalisierung ist ein Megatrend

Die Digitalisierung verändert das Geschäft von Industrieunternehmen umfassend und auf vielen Ebenen gleichzeitig:

### a) Das Produkt selbst wird zunehmend digital.

Viele Industriegüter enthalten heute Elektronik und verfügen über immer mehr Funktionen. Während die Hardware austauschbarer wird und an Wert verliert, bestimmt die Software immer mehr die Leistungsfähigkeit eines Produkts. In der Regel gilt: Je komplexer das Produkt, desto größer ist dieser Effekt. Die Kernkompetenz der Hersteller besteht jedoch in der Entwicklung und Fertigung der traditionellen Hardware. Bei zunehmender Bedeutung der Software werden sie angreifbarer durch digitale Quereinsteiger. Damit müssen Industrieunternehmen das Engineering und die Produktion um die künftig mindestens gleichwertige dritte Kernkompetenz Softwareentwicklung erweitern.

### b) Digitale Disruption bedroht künftige Haupteinnahmequellen.

Gerade in der Umbruchphase hin zum Internet der Dinge und zur automatisierten Fertigung sind Industriegüterhersteller bedroht. Denn in dieser Phase haben segmentübergreifende digitale Softwareanbieter und Internetdienstleister die Chance, Einnahmequellen aus produktbasierten Services an sich zu ziehen. In der Folge bleibt den Industriegüterherstellern nur noch das Hardwaregeschäft – mit deutlich geringerer Wertschöpfung. Die Zukunft gehört Produkten, die sich nahtlos in die IT-Welten der Kunden einbinden lassen, sowie digitalen Services, die mehr Umsatz und eine stärkere Kundenbindung ermöglichen.

### c) Big Data bietet neue Chancen.

Wer es schafft, dass seine Produkte beim Kunden online sind, kann – vorausgesetzt der Käufer ist einverstanden – wertvolle Daten gewinnen und daraus neuen Wert generieren. So erhält der Hersteller eines vernetzten Kühlschranks zahlreiche Informationen über die Haushalte, in denen das Gerät steht. Dies versetzt ihn in die Lage, sein Produkt zu verbessern, intelligente Stromnutzungskonzepte zu entwickeln oder die Daten mit einem Lebensmittelhändler zu analysieren. Ein Lastwagenhersteller oder Maschinenbauer wiederum erfährt, wie seine Maschinen im täglichen Betrieb genutzt und belastet werden, und kann in der Folge Modulverbesserungen, Bedienkonzepte und kundenspezifische Dienstleistungen entwickeln.

### d) Digitale Kanäle revolutionieren den Zugang zum Kunden.

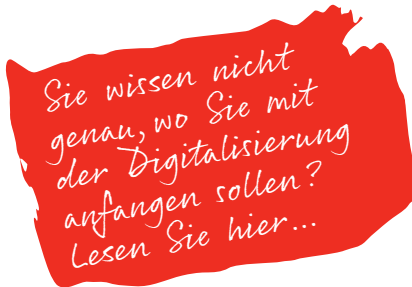
Ob Endverbraucher oder B2B-Kunden: Digital sind sie schneller und gezielter zu erreichen. Digitales Direktmarketing und soziale Medien eröffnen neue Kontaktchancen, Angebotsformen und Servicemöglichkeiten. Der Kundenkontakt wird dadurch nicht nur einfacher und kostengünstiger, sondern auch individueller und damit werthaltiger. Kombiniert mit den Erkenntnissen aus Big-Data-Analysen sind künftig exaktere Segmentierungen möglich, und Kunden können mit passgenauen Angeboten bedient werden. Die wachsende Zahl an Partnerschaften in der digitalen Geschäftswelt führt zu ganz neuen kundenorientierten Angeboten, beispielsweise durch die Kombination von Beratung, Produkt, Service und Finanzierung.

### e) Digitale Services benötigen oft neue Geschäftsmodelle.

Bietet etwa der Hersteller eines vernetzten Kühlschranks einen Wiederbefüllservice für verbrauchte oder abgelaufene Lebensmittel an, so wird er dafür mit einem Lebensmittelhändler kooperieren. Dadurch entsteht zu seinem Kunden eine regelrechte Dienstleisterbeziehung, die es erlaubt, den Kühlschrank selbst als Service anzubieten. Softwareupdates, Stromsparkonzepte, neue Testprodukte: Mit einem solchen Servicegeschäftsmodell lässt sich mehr machen, als der erste Eindruck vermittelt.

### f) Digitales Arbeiten verändert Industrieunternehmen von Grund auf.

Die Kombination aus Industrie 4.0 mit digitaler Fertigung und dem Internet der Dinge (IoT) mit digitalen Lieferketten und Kontakten schafft eine neue Ära. Diese nimmt schon heute Konturen an. Selbstorganisierte Arbeitsformen werden sich ebenso weiter durchsetzen wie die virtuelle Zusammenarbeit über die Cloud und die Nutzung agiler Methoden. Partnermanagement, sprich die richtigen externen Partner zu gewinnen und zu halten, wird für viele Unternehmen zur zusätzlichen Kernkompetenz. Vertrieb, Service, Logistik und Ersatzteilgeschäft werden sich neu erfinden und gerade im Investitionsgüterbereich deutliche Kostensenkungen ermöglichen. Wer hier nicht mitzieht, wird künftig zu teuer und zu langsam sein. Alle Industrieunternehmen brauchen eine neue digitale Kultur und Arbeitsorganisation.



## Eine systematische digitale Strategie aufsetzen

**Nahezu alle Unternehmen haben digitale Initiativen, aber nur wenige eine umfassende digitale Strategie. Erst diese ermöglicht es jedoch, klare Prioritäten und Ziele zu setzen und damit die digitale Transformation zum Erfolg zu führen.**

An digitalen Initiativen mangelt es in Unternehmen nicht. In aller Regel will auch das Top-Management das Unternehmen zügig ins digitale Zeitalter bringen und die damit verbundenen Chancen nutzen. Zu häufig aber sind die Aktivitäten zersplittert in einzelne, nur lose zusammenhängende Leuchtturmprojekte, die sich nicht an einer übergreifenden Gesamtstrategie orientieren.

Den Unternehmen fehlt es oft an Vorstellungskraft, wie sich ihre Branche in 10 oder 20 Jahren darstellen wird. Ebenso wenig haben sie eine Vision des eigenen Unternehmens innerhalb dieses Szenarios. Damit ist es ihnen auch nicht möglich, die operativen und strategischen Potenziale des digitalen Zeitalters systematisch zu bewerten.

Soll die digitale Transformation gelingen, muss in einem ersten Schritt eine für alle Stakeholder verständliche allumfassende Perspektive aufgezeigt werden. Dabei gilt es, sowohl die Zukunft der Branche als auch die Ziele des Unternehmens darzulegen. Erst eine solche übergreifende „Digital Ambition“ erlaubt es, konkrete Handlungs- und Investitionsprioritäten zu setzen.

### Alle Stakeholder einbeziehen

Auch hilft die „Digital Ambition“, alle Stakeholder für die digitale Transformation einzunehmen. Das ist von zentraler Bedeutung. Nur so lassen sich die Begeisterung und die Wandlungsbereitschaft von Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und Investoren aufrechterhalten – und das über den gesamten Zeitraum, der nötig ist, um die grundlegenden Veränderungsprozesse auf- und umzusetzen.

Digitalisierung meint die Anwendung digitaler Technologien und Werkzeuge in sämtlichen Prozessen des Unternehmens. Daher muss eine digitale Transformation folgende Kernelemente beinhalten:

1. Optimierung interner Wertschöpfungsprozesse hinsichtlich Durchlaufzeiten, Qualität und Kosten.
2. Neugestaltung der Kundeninteraktionsprozesse und Touchpoints durch die nahtlose Integration aller Kommunikationskanäle (Omnikanal-Ansatz).
3. Erweiterung des Produkt- und Serviceangebots durch datenbasierte Anwendungen, die einen klaren Mehrwert für den Kunden bedeuten und dadurch neue Erlösquellen erschließen (zum Beispiel Onlineservices).
4. Neue Geschäftsmodelle, beispielsweise IoT-Plattformen, die durch softwarebasierte Anwendungen neue Wachstumschancen eröffnen.

Vielen Unternehmen erschließt sich ihr digitales Potenzial nur ungenügend. Einige fokussieren sich auf einzelne Themen. Andere sind in ihrem Denken zu stark in den Strukturen ihrer Branche verhaftet, sodass eine reelle Bewertung schwer möglich ist. Tatsächlich lässt sich mit den heutigen Produkten, Services und Prozessen das volle digitale Potenzial nicht ausloten.

Im Zuge einer Digitalisierung werden Serviceangebote und Prozesse aus Sicht der Kunden neu gedacht und gestaltet. Dabei werden die Möglichkeiten digitaler Technologien genutzt, um die Kunden rascher, umfassender, individueller und effizienter zu erreichen und zu bedienen. Echte Game-Changer-Applikationen lassen sich oft erst identifizieren, wenn radikal bei null begonnen, sprich „zero-based“ und kreativ gedacht wird. Typische Ansatzpunkte sind schnellere Prozesse, optimierte Kontaktpunkte oder eine Vereinfachung von Geschäftstransaktionen. Damit dies alles Mehrwert für den Kunden schafft, ist ein tiefgreifendes Verständnis des Kunden-Ökosystems unabdingbare Voraussetzung. Wo Game-Changer-Applikationen gefunden werden, müssen sie als Eckpfeiler der digitalen Transformation verankert werden.

*Abbildung 7:* Die Digitalisierung hat einen großen Einfluss darauf, was künftig Wert generiert

Kanäle und Kundenansprache	Produkte und Services	Operatives Geschäft	Neue Geschäftsmodelle
Digitalisierung verändert Kundenerwartungen sowie Kundenverhalten	Praktisch alle physischen Produkte werden teilweise digital	Digitale Zusammenarbeit und Kommunikation haben ein hohes Kostensenkungspotenzial	Digitale Einzellösungen können oft zu neuen Geschäftsmodellen kombiniert werden
Digitalisierung ermöglicht ein echtes Kunden-Lifecycle-Management	Dank digitaler Innovation sind neue Wertversprechen möglich	Digitale Werkzeuge automatisieren und vernetzen Prozesse	Plattformen und Software werden zu zusätzlichen Geschäftsaktivitäten
Digitalisierung schafft neue Kontaktkanäle	Daten können genutzt werden, um den Wert der angebotenen Produkte und Services zu verbessern	Durch digital organisierte Prozesse entsteht Transparenz (z. B. 360-Grad-Sicht)	Daten schaffen neues Wissen, das für neue Angebote genutzt werden kann
Bisher unerreichte Kundensegmente können adressiert werden		Mit digitalen Lösungen lassen sich Kunden oft besser und umfassender bedienen	

Quelle: Bain & Company

*Ihre digitale Transformation droht in den Anfängen steckenzubleiben? Lesen Sie hier...*

## Mit Konsequenz und Transparenz überzeugen

**Die digitale Transformation ist kein Einzelprojekt. Sie ist eine lange Reise, auf die sich das gesamte Unternehmen begibt. Der Reiseleiter muss daher der CEO sein – nicht nur der CDO, der jedoch ebenfalls dringend gebraucht wird.**

Ein Blick auf die organisatorischen Veränderungen bei Industrieunternehmen in den letzten 18 Monaten zeigt, dass in der Regel ein CDO etabliert oder eine vergleichbare Position geschaffen wurde. Dahinter steht die Erkenntnis, dass sich Digitalisierung von herkömmlichen Veränderungsprogrammen unterscheidet und sie dedizierte Ressourcen und Prozesse erfordert.

Doch häufig wird genau diese vereinfachte Sichtweise bei der Herangehensweise zum Problem. Die Digitalisierung wird an den CDO ausgelagert, der aber weder über ausreichende Entscheidungsbefugnisse noch über die nötigen Ressourcen verfügt – ein Scheitern ist da-

mit programmiert. Der Herausforderung Digitalisierung muss sich das Unternehmen als Ganzes stellen. Entsprechend obliegt der kompletten Führungsspitze die zentrale Verantwortung für die digitale Transformation. Der CDO wiederum ist für die digitale Strategie und ihre Kommunikation zuständig, für die konkrete Planung und Budgetierung sowie für die Methodik und Ressourcen. In den heutigen Konstellationen droht der CDO mit seinem Team zu einem „digitalen Silo“ zu verkümmern, weil mit klassischen Konzernmethoden versucht wird, die digitale Disruption und Innovation zum Erfolg zu führen.

## Die digitale Disruption betrifft alle

Die digitale Disruption ist ein Ergebnis aus der Zusammenarbeit aller Beteiligten im Unternehmen: Der digitale Erfolg von Vorreiterunternehmen entstammt nicht einer genialen Einzelidee, sondern basiert auf einer ausgeprägten Experimentierfreudigkeit. Dabei kommen die Ideen, mit denen experimentiert wird, sehr häufig von Mitarbeitern, die nahe am Kunden sind. Die Rolle des CDO ist dabei die eines Katalysators, der die strategischen und operativen Potenziale der Digitalisierung erschließt.

Eine umfassende und konsequente digitale Transformation führt unweigerlich zu einem Umbruch im Unternehmen. Davon betroffen sind alle Organisations Ebenen. Während sich Investoren und Führungskräfte meist auf die Chancen fokussieren, sind Mitarbeiter durch die bevorstehenden Veränderungen oftmals verunsichert und versuchen, den Status quo beizubehalten. Hier hat das Management eine große Change-Aufgabe zu bewältigen, bei der es sämtliche Mitarbeiter mitnehmen muss. Entsprechend sind Offenheit, Transparenz und aktive Kommunikation entscheidende Erfolgsfaktoren für den digitalen Wandel. Darüber hinaus gilt es, Talente mit neuen Kompetenzen zu gewinnen und zu integrieren. Um die digitale Transformation zu vollziehen, ist immer noch der Faktor Mensch mit seiner Wandlungsfähigkeit und die Fähigkeit zu führen und zu begeistern entscheidend.

## IT rigoros umgestalten

Die heterogene IT-Landschaft in zahlreichen Unternehmen ist ein weiterer Hemmschuh. Häufig gibt es eine Vielzahl an Systemen und veralteten Anwendungen, die aufgrund von geschäftsspezifischen oder regionalen Anforderungen entstanden sind. Benötigt werden jedoch moderne, globale, skalierbare Lösungen. Häufig stellt bereits der Wunsch einer unternehmensweiten 360-Grad-Sicht auf den Kunden ein unüberwindbares Hindernis bei der digitalen Transformation dar.

Gleichzeitig wird für die Vereinheitlichung von Datenstrukturen und die entsprechenden Migrationsprojekte noch immer zu viel Zeit benötigt. Um die Flexibilität und Umsetzungsgeschwindigkeit signifikant zu erhöhen, darf nicht an alten Architekturen festgehalten werden. Vielmehr ist die IT fundamental umzugestalten. Allerdings lautet die Maxime beim Ausbau der IT in Richtung einer global einheitlichen und skalierbaren Plattform (IoT-Stack): nicht alles allein machen, denn vieles kann besser zugekauft oder ausgelagert werden, und nicht alles auf einmal, denn die perfekte Allround-Lösung dauert zu lange. Entscheidend ist, dass die IT-Roadmap mit den digitalen Prioritäten, einschließlich der erforderlichen personellen Ressourcen und Investitionen, verzahnt wird. Weitere wichtige Bausteine sind servicebasierte IT-Architekturen, agile Arbeitsmethoden, neue Organisationsformen wie Digital Factory und leistungsstarke Technologiepartner.

---

„Die ‚Winner takes it all‘-Logik des Internets wird auch in der Industrie greifen. Deshalb ist die Gestaltung der 4. Industriellen Revolution eine gemeinsame Aufgabe von Politik, Sozialpartnern und den Unternehmen.“

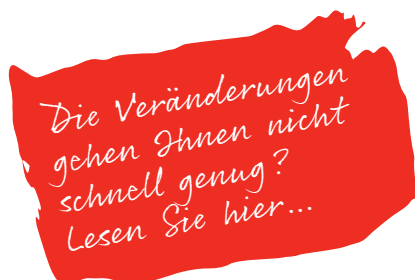
**Joe Kaeser**

Vorstandsvorsitzender der Siemens AG

---

Insgesamt erfordert eine digitale Transformation das Engagement der gesamten Unternehmensspitze und entsprechende Anpassungen des Organisationsmodells einschließlich der CDO-Rolle. Zudem muss ein Change-Programm in Richtung einer neuen digitalen Unternehmenskultur in die Wege geleitet werden. Nicht zuletzt ist eine umfassende IT-Modernisierung nötig, die sich an der digitalen Agenda orientiert.





## Bei Implementierung und Kompetenzaufbau Fahrt aufnehmen

**Bei vielen Unternehmen kommt die digitale Transformation nur langsam in Gang oder droht stecken zu bleiben. Die Ursachen hierfür sind mangelnde Finanzierung, ein zu langsamer Kompetenzaufbau und interne Blockaden.**

Industrieunternehmen stehen immer häufiger mit Internetdienstleistern oder Softwareanbietern im Wettbewerb. Diesen kommen deutlich kürzere Innovationszyklen zugute, denn ihre Lösungen sind von den eigentlichen industriellen Assets weitgehend abgekoppelt. Zudem haben sie durch übergreifende Skaleneffekte eine schlankere Kostenstruktur. Industrieunternehmen, die hier mithalten wollen, müssen die Geschwindigkeit ihrer Digitalisierung signifikant erhöhen.

Neben internen Blockadehaltungen, die das Vorankommen jedes Change-Projekts behindern, hakt die Digitalisierung in der Regel an dem hohen Finanzbedarf und am Aufbau neuer Kompetenzen. In puncto Finanzmittel steht die Digitalisierung mit anderen strategischen Projekten im Wettbewerb. Ein Zurückstellen kommt jedoch für keinen CDO infrage. Der Ausweg aus diesem Konflikt heißt Eigenfinanzierung. So führt eine konsequente Digitalisierung der Wertschöpfungs- und Supportprozesse zu erheblichen Effizienz- und Effektivitätsgewinnen. Dadurch werden Mittel und Ressourcen frei, sodass sich die Digitalisierung teilweise oder sogar ganz über die durch sie erzielten Einsparungen finanzieren lässt.

### Partnerschaften sind gefragt

Die Digitalisierung erfordert Kompetenzen, die bislang im Unternehmen meist nicht vorhanden sind. Sie reichen von Softwareentwicklung über Konnektivität und agile Projektansätze bis hin zum kundenzentrierten Design. Doch der organische Aufbau des nötigen Know-hows über die Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter dauert in der Regel zu lange und behindert

die schnelle Implementierung. Daher sollten lediglich Kompetenzen langfristig im eigenen Haus aufgebaut werden, die für die strategische Differenzierung wichtig sind.

Für die künftige Positionierung lässt sich unkritisches Know-how über Partnerschaften, Joint Ventures oder Zukäufe (M&A) gewinnen. Allerdings gibt es nur wenige infrage kommende Unternehmen und auch der Wettbewerb ist auf Verstärkung aus. Wer hier zu spät kommt, hat das Nachsehen.

### Mitarbeiter nachhaltig motivieren

Ein gezieltes Change Management hilft, interne Blockadehaltungen zu überwinden. Wandel beginnt immer damit, Menschen für eine Vision einzunehmen. Schon daran aber scheitern viele Unternehmen. Zum einen sind die Visionen und Botschaften des Top-Managements häufig zu komplex. Zum anderen vermittelt die Führungsspitze diese oft nicht persönlich und regelmäßig. Zugleich schafft sie es nicht, den Erfolg der Maßnahmen laufend zu kontrollieren. Darüber hinaus versäumt es das Top-Management immer wieder, die Mitarbeiter mit sofort wirksamen Incentives für die ihnen abverlangten Verhaltensänderungen zu belohnen.

Von der Vision zur Transformation: Digitalisierung ist Chefsache

*Abbildung 2:* Die Digitalisierung ermöglicht Unternehmen, die Art, wie sie arbeiten, neu zu definieren

Plattformen und Partner	Daten und Analysen	Informationstechnologie	Betriebsmodell und Zusammenarbeit
Ein Verbundsystem aus Partnern erweitert die eigenen Möglichkeiten	Datenanalyse kann bereits heute den Wert vieler Dienste verbessern	IT-Systeme können die digitale Zusammenarbeit deutlich optimieren und Kosten senken	Neue Arbeitsmethoden ermöglichen schnellere Reaktionszeiten und kreatives Experimentieren
Durch die Nutzung eigener oder fremder Plattformen lassen sich Kunden und Partner besser gewinnen und halten	Bestehende Architekturen, Fragen bezüglich des Daten-Eigentums und Datenschutzrichtlinien sind Barrieren, die überwunden werden müssen	Moderne IT-Systeme sorgen für eine signifikant höhere Flexibilität	Integrierte Prozesssoftware schafft transparente Prozesse und erlaubt eine umfassende 360-Grad-Kundensicht sowie reibungslosen Omnikanal-Service

Quelle: Bain & Company

*Sie möchten wissen, wie Bain digitale Transformationen angeht? Lesen Sie hier...*

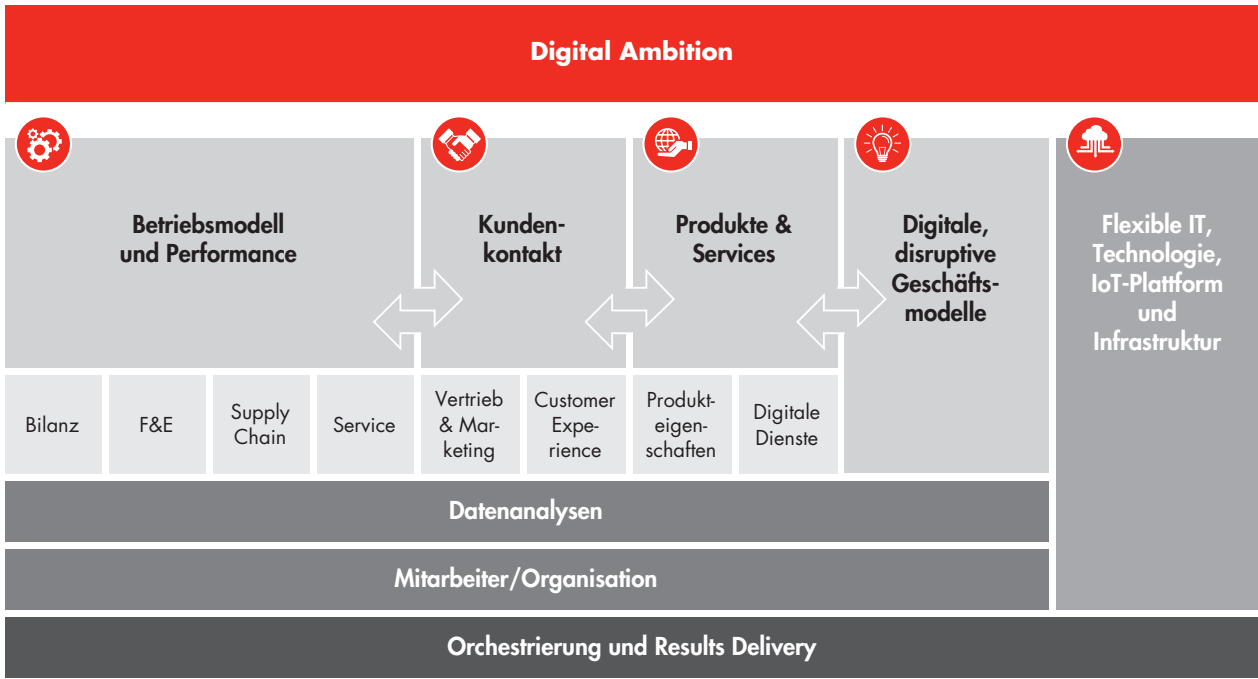
## Das volle Potenzial der Digitalisierung ausschöpfen

**Der Bain-Ansatz zur digitalen Transformation beginnt mit dem Formulieren einer langfristigen „Digital Ambition“. Diese mündet in eine digitale Roadmap mit konkreten Projektzielen und Meilensteinen. Die Roadmap wird mit einem digitalen Betriebsmodell und einem Programm zur gezielten Entwicklung einer digitalen Unternehmenskultur unterfüttert.**

Die digitale Transformation sorgt für eine unternehmensweite Umgestaltung auf sämtlichen Ebenen. Sie ist ein Kulturwandel, der alle kundennahen Abteilungen selbstständiger operieren lässt und das Unternehmen experimentierfreudiger macht. Sie ist ein Effizienzsteigerungsprogramm, das digitale Instrumente einsetzt, um die Kosten zumindest mittelfristig wieder einzuspielen. Und sie ist ein zentrales Element der Unternehmensstrategie, die für die künftige Marktposition bestimmend sein wird.

Deshalb geht es bei der digitalen Transformation nicht um das Ob, sondern um das Wie und das Wann. Jedes Unternehmen sollte das bisher Erreichte kritisch hinterfragen und die Weichen für einen systematischen Ansatz stellen. Mit dem Methodenbaukasten von Bain wird zunächst festgelegt, in welche Richtung die digitale Reise gehen soll. Dann erst können konkrete Schritte geplant und priorisiert werden. Parallel dazu werden ein geeignetes Betriebsmodell entwickelt sowie die ersten Schritte für den Aufbau einer passenden digitalen Unternehmenskultur geplant.

Abbildung 3: Ein Gerüst für die digitale Transformation entwickeln



Quelle: Bain & Company

### 1. Festlegen der „Digital Ambition“

Am Anfang stehen die potenzielle digitale Entwicklung der Branche und die Rolle, die das Unternehmen fortan dabei einnehmen möchte. Es gilt, sich ein Bild vom Geschäft und den Kunden der Zukunft zu machen: Was werden ihre digitalen Erwartungen und Bedürfnisse hinsichtlich der Produkte und Kontaktkanäle sein? Wie können beispielsweise Service- und Kontaktqualität oder Lifecycle-Management mit Hilfe digitaler Technologien verbessert werden?

Um das volle digitale Potenzial beziffern zu können, müssen die künftigen Ertragsquellen entlang der Industriewertschöpfungskette analysiert und kartografiert werden. Dazu gehört auch eine Betrachtung der Chancen und Risiken im neuen Wettbewerbsumfeld.

Der angestrebte relative Wettbewerbsvorteil und die geografische Reichweite geteilt durch das maximale globale Marktpotenzial ergibt das vollständige Potenzial des späteren digitalisierten Unternehmens.

Es folgt die Formulierung der wirtschaftlichen Ziele. Um sie zu objektivieren, werden sie mit Leistungsindikatoren (KPI) zur Zielerreichungs-Kontrolle hinterlegt.

Angesichts der großen Bandbreite möglicher digitaler Projekte müssen anschließend klare strategische Prioritäten gesetzt werden. Dadurch sollen die Themen Eigenfinanzierung durch Effizienzsteigerung, schnelle Erfolge und hohe Sichtbarkeit für Kunden und Mitarbeiter sowie der Erhalt und Ausbau von Wettbewerbsvorteilen für das jeweilige Unternehmen ausbalanciert werden.

$$\text{Volles Potenzial} = \frac{\text{angestrebter relativer Wettbewerbsvorteil} + \text{geografische Reichweite}}{\text{maximales globales Marktpotenzial}}$$

## 2. Erstellen einer digitalen Roadmap

Die definierten digitalen Prioritäten sind nachfolgend in für die jeweiligen Teams machbare Projekte umzusetzen. Hierbei müssen zunächst die Abhängigkeiten zwischen digitalen Prioritäten und den sogenannten Enablern beachtet werden. So ist beispielsweise für den schnellen und direkten Austausch zwischen den Wissensträgern eines Unternehmens zunächst eine geeignete digitale Plattform erforderlich. Daher kann nicht jede priorisierte Aufgabe direkt angegangen werden. Oft sind erst die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen.

Steht die Reihenfolge der Aufgaben fest, können erste Arbeitsziele definiert werden: Was soll in Eigenregie gemacht werden, wofür ist ein Partner unerlässlich? Anschließend müssen konkrete Projektziele und Meilensteine sowie Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Wichtig ist, sowohl die erforderlichen Ressourcen als auch den Finanzierungsbedarf transparent zu machen, damit das Kosten-Nutzen-Verhältnis aller Maßnahmen überprüfbar ist. Benötigt wird zudem eine Roadmap, die den Aufbau der digitalen Kompetenzen darstellt. Diese hat auch das Know-how zu beinhalten, das durch Partnerschaften, Joint Ventures und Akquisitionen gewonnen werden soll.

Im Vergleich zur „Digital Ambition“, die in die Zukunft gerichtet und daher oftmals unscharf ist, handelt es sich bei dem digitalen Entwicklungsplan um machbare Zwischenschritte in die richtige Richtung. Heute weiß noch niemand, wie das digitale Geschäftsmodell „Vernetzter Kühlschrank“ letztendlich aussieht. Bekannt ist lediglich, dass fortan mehr Software-Know-how, Kreativität, Kooperationsfähigkeit und Dienstleistungscompetenz nötig sind. Daher ist der Aufbau eigener Fähigkeiten und Fertigkeiten beziehungsweise alternativ die Zusammenarbeit mit Softwareunternehmen und Internetdienstleistern ein Etappenziel.

## 3. Aufbau eines digitalen Betriebsmodells

Im nächsten Schritt benötigt die digitale Transformation eine geeignete Arbeitsorganisation, die sich mit fortschreitender Digitalisierung stetig weiterentwickelt.

Dabei betreut das Team des CDO als Projektbüro digitale Initiativen, die jedoch von der normalen Linienorganisation durchgeführt werden. Aufgabe des CDO und seiner Mitarbeiter ist es, den Kompetenzaufbau zu planen, die digitalen Methoden bereitzustellen, den Projektfortschritt zu überwachen und Hilfestellung zu leisten. Auf diese Weise wird die digitale Transformation Teil des Unternehmensalltags. Im Idealfall wirken die digitalen Initiativen als Keimzellen, die das digitale Denken und die agile Kultur schrittweise in die Gesamtorganisation tragen und dort verankern.

Geschwindigkeit ist eine der wesentlichen Stärken digitaler Unternehmen. Hinzu kommen immer neue experimentelle Initiativen. Dazu müssen zunächst kritische Entscheidungsprozesse beschleunigt werden. Besonders kapitalintensive Industrieunternehmen haben vergleichsweise komplexe Entscheidungsstrukturen geschaffen, um Fehlinvestitionen zu vermeiden. Diese müssen nun überall dort entschlackt werden, wo digitale Prozesse betroffen sind. Operative Einheiten erhalten größere Handlungsspielräume und organisieren sich in Zukunft mehr und mehr selbst.

---

„Die größte Herausforderung ist die Angst vor Veränderung.“

**Dr. Dieter Zetsche**  
Vorstandsvorsitzender der Daimler AG

---

Der digitale Entwicklungsplan benötigt klare Budgets und personelle Ressourcen. Diese müssen über einen längeren Zeitraum zur Verfügung gestellt und regelmäßig überprüft und angepasst werden. Für die fortlaufende Neubewertung sind fixe Bewertungsansätze für digitale Business Cases zu entwickeln und anzuwenden. In diese Bewertung fließen sowohl erreichte strategische Aspekte (zum Beispiel wichtige Zwischenschritte in der IT-Infrastruktur) als auch Effizienzsteigerungen, sprich Kostensenkungen, ein. Tatsache ist: Ohne ausreichende Finanzierung und Planungssicherheit kommen die digitalen Initiativen nicht voran.

*Abbildung 4:* Fünf Leitsätze für nachhaltige Ergebnisse

Quelle: Bain &amp; Company

#### 4. Programm zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur

Viele Mitarbeiter fühlen sich von der Digitalisierung bedroht. Dabei wird sie ihren Job in den meisten Fällen bereichern und Arbeitsplätze sichern. Deshalb muss die digitale Transformation intensiv kommuniziert werden, und das vor allem durch persönliche Gespräche, für die sich sämtliche Führungskräfte Zeit nehmen müssen.

Kündigt ein CEO die Digitalisierungsstrategie lediglich über ein Video an – eine nicht unübliche Vorgehensweise –, bleibt die Botschaft meist unverständlich. Nachfragen der Mitarbeiter bei ihren direkten Vorgesetzten sind in der Regel erfolglos, die Unsicherheit in der Belegschaft wächst.

Bain nutzt hier eine sogenannte „Sponsorship Spine“. Ins Deutsche übertragen könnte dieses System auch „Patenschafts-Kaskade“ heißen. Im ersten Schritt finden Informationsgespräche statt, die in der Vorstands-

beziehungsweise Geschäftsführungsetage beginnen und bis hin zu allen Mitarbeitererebenen reichen. Sämtliche Gespräche werden von den direkten Vorgesetzten persönlich geführt, die dabei als Sponsoren (Paten) für die Digitalisierungsinitiative fungieren. Auf jeder Ebene werden Rollen und Verantwortlichkeiten definiert, Prioritäten geklärt und die kommenden Veränderungen im Detail besprochen.

Doch die Kommunikation verläuft nicht nur von oben nach unten, sondern auch in die umgekehrte Richtung. So gelangen Ängste und Bedenken, Umsetzungsideen und praktische Erfahrungen von der Basis in die höheren Etagen. Dies hilft, das Programm stetig zu optimieren. Eine Sponsorship Spine muss laufend überwacht werden, um schwarze Löcher in der Informationskette zu erkennen und zu kitten.

Digitale Projekte benötigen Feedbackschleifen auf allen Ebenen. Kontinuierlich wird ausprobiert, neu bewertet, verändert. Der Kommunikationsbedarf gerade der Teammitglieder ist hoch. Abhilfe schafft in digitalen

---

## Von der Vision zur Transformation: Digitalisierung ist Chefsache

Unternehmen die direkte Kommunikation der Gruppe am runden Tisch oder über geeignete IT-Plattformen. Fachliche Führung entspricht in dieser Konstellation dem heutigen Coaching. Die Zukunft der Arbeit wird durch selbstorganisierte Arbeitsgruppen und neue Arbeitsmethoden bestimmt, die heute vor allem unter dem Begriff „agil“ bekannt sind. Hier sollte der CDO mit seinen Mitarbeitern nach passenden Methoden und qualifizierten Trainern suchen und seinen eigenen Weg finden.

Industrieunternehmen sollten in den nächsten fünf bis zehn Jahren zwischen 2 und 5 Prozent ihres Umsatzes in die Digitalisierung investieren. Effizienzeffekte und neue Erlösquellen durch innovative Lösungen und Services bieten enorme Chancen und werden diese Investitionen wieder hereinspielen.

### **Fazit: Mit dem richtigen Methodenbaukasten die digitale Transformation zum Erfolg führen**

Noch vor zehn Jahren hätte kaum jemand gedacht, dass der Internetbuchhändler Amazon jemals ein solcher Gigant werden könnte. Doch das Unternehmen verstand es, seine First-Mover-Position zu nutzen. Auch bei den Industrieunternehmen werden die Vorreiter der Digitalisierung deutliche Vorteile haben.

Tatsache aber ist, dass heute nur 5 Prozent der Unternehmen mit den Ergebnissen ihrer digitalen Transformation zufrieden sind. Dafür ausschlaggebend sind vier Ursachen, die sich aber mit einem ganzheitlichen Strategieansatz, einem strukturierten Projektmanagement, einer angepassten Organisation und einem Programm zum Kulturwandel beheben lassen.

Noch haben die meisten Unternehmen genug Zeit, um von einzelnen Leuchtturmprojekten auf eine systematische Digitalisierung umzustellen. Allerdings wird die Zeit zusehends knapper, denn im Gegensatz zur analogen Welt gilt im Zeitalter der Digitalisierung sehr viel öfter: „The winner takes it all.“ Wer den Sprung nicht schafft, wird zum Verlierer der digitalen Ära.

Zudem ist Digitalisierung schlichtweg lohnend. Digitale Branchenführer wachsen im Durchschnitt um 50 Prozent schneller als der Wettbewerb und erzielen eine um 30 Prozent höhere Profitabilität. Ihre Kundenloyalität liegt um ein Drittel über der von nicht-digitalisierten Unternehmen. Sie generieren mehr Umsatz pro Kunde und verzeichnen in ihrem Kundenkreis eine um 20 Prozent geringere Wechselrate. Nicht zuletzt haben sie 50 Prozent niedrigere Prozesskosten und 75 Prozent geringere Zykluszeiten. Selbst bei der IT, die durch die Digitalisierung tendenziell zunimmt, sinken die Komplexitätskosten um durchschnittlich 20 Prozent.

Deshalb kann die Devise für Industrieunternehmen nur lauten: **Es ist an der Zeit zu handeln!**

# Über Bain & Company

## Wer wir sind

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Informationstechnologie, Organisation, Private Equity, digitale Strategie und Transformation sowie M&A – und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen.

## Shared Ambition, True Results

Langjährige Kundenbeziehungen sind ebenso tragendes Element unserer Arbeit wie die Empfehlungen begeisterter Kunden. Bain ist Pionier der ergebnis- und umsetzungsorientierten Managementberatung mit einem daran gekoppelten Vergütungsmodell. Wir stehen für konkrete, am Erfolg unserer Kunden messbare Ergebnisse. Bain-Kunden, die von unseren weltweiten Kompetenzzentren für Branchenthemen und funktionale Aufgaben profitieren, haben sich nachweislich im Wettbewerb erfolgreicher entwickelt als ihre Konkurrenten.

## Unsere Beratungsethik

Der geografische Nordpol „True North“ verändert im Gegensatz zum magnetischen Nordpol niemals seine Position. Gleiches gilt für die Beratungsethik von Bain, der wir seit unserer Gründung treu geblieben sind: Klartext reden und gemeinsam mit dem Kunden um die beste Lösung ringen.



Mehr Informationen unter [www.bain.de](http://www.bain.de), [www.bain-company.ch](http://www.bain-company.ch)

Alle Bain-Studien finden Sie hier:



AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BENGALURU • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS • DOHA • DUBAI  
DÜSSELDORF • FRANKFURT • HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LAGOS • LONDON  
LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO • PALO ALTO • PARIS  
PERTH • RIO DE JANEIRO • RIYADH • ROME • SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY • TOKYO  
TORONTO • WARSAW • WASHINGTON, D.C. • ZÜRICH